

Opinnäytetyö (Turun ammattikorkeakoulu)

Liiketalouden koulutusohjelma

Yrittäjyys

2014

Juha Juntikka

# YRITYKSEN LAAJENTUMINEN VENÄJÄLLE

– Verkkokaupasta kivijalkaan



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Juha Juntikka

## YRITYKSEN LAAJENTUMINEN VENÄJÄLLE – VERKKOKAUPASTA KIVIJALKAAN

Opinnäytetyössä käsiteltiin Venäjän markkinoiden erityispiirteitä ja niiden tarjoamia mahdollisuuksia. Opinnäytetyön tekijä on itse viettänyt paljon aikaa Venäjällä ja tuntee erityisesti Pietarin alueen, mihin työssä markkina-alueena keskityttiin. Opinnäytetyön tavoite oli luoda kansainvälistymismalli Venäjän markkinoille. Työssä otettiin huomioon toimeksiantajayrityksen toimialalle tyypilliset ominaisuudet, mutta mallia voi tietyiltä osin yleistää myös muille aloille.

Suomalaisen yrityksen kannalta suurimpia haasteita tehokkaaseen toimintaan Venäjän markkinoilla tuovat epäviralliset käytännöt. Opinnäytetyössä käsiteltiin, mitä näillä tarkoitetaan Venäjän kohdalla ja miten niihin tulisi suhtautua. Venäjän tuomista haasteista esille opinnäytetyössä nostettiin erityisesti korruptio ja piratismi eli tekijänoikeusloukkaukset. Lain tarjoama suoja tekijänoikeusrikkomuksia vastaan on lähes olematon Venäjällä. Se vaikuttaa erityisesti ohjelmistojä, elokuvia ja musiikkia jälleenmyyvien yritysten toimintaan, joka on myös toimeksiantajayrityksen toimiala. Tämän lisäksi työssä käsiteltiin kilpailutilannetta Pietarissa ja muutosta kohti parempaa tekijänoikeussuojaa. Työssä kerrotaan yrityksen perustamisprosessi Pietariin sekä yleistä tietoa yrityslainsäädännöstä Venäjällä.

Toimeksiantajayrityksenä toimi Suomen suurin itsenäinen musiikin jakeluun erikoistunut yritys Levykauppa Äx. Levykauppa Äx hakee kasvua ulkomailta, joten Venäjän markkinat ovat yksi potentiaalinen vaihtoehto kasvuille. Laajentumisstrategiaksi opinnäytetyössä esitettiin markkinoita tunnustelevaa mallia, jossa penetroidutaan markkinoille aluksi pienillä kiinteillä kustannuksilla. Tämä toteutettaisiin hyödyntäen venäläisille suunnattuja internetsivuja ja jo olemassa olevaa Levykauppa Äx:n online-kauppaa. Toisessa vaiheessa tulee kyseeseen toimitusajan ja -varmuuden parantaminen tutkimalla uusia toimitustapoja sekä jakelupisteen perustamista Pietariin. Kolmas vaihe on itsenäisen liikkeen perustaminen.

Prosessin aikataulu tai se, onko prosessia kannattavaa toteuttaa viimeiseen vaiheeseen asti, tulee tarkastella askeleittain. Samaan aikaan tulee ottaa huomioon muut potentiaaliset markkinat, kuten Eurooppa tai Amerikka. Tästä syystä opinnäytetyössä ei ole otettu kantaa näihin kysymyksiin.

ASIASANAT:

Venäjä, ulkomaankauppa, vienti

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in business | Entrepreneurship

Spring 2014 | 48

Director Ella Kasi

Juha Juntikka

## RUSSIAN MARKET ENTRY STRATEGY – FROM AN ONLINE SHOP TO A RETAIL STORE

The present bachelor's thesis focuses on the specific features of the Russian market and opportunities it offers to small and medium sized companies. The study was commissioned by the largest independent music distributor in Finland Levykauppa Äx.

The most significant challenges from the point of view of profitable business a Finnish company faces in the Russian market are the informal practices which appear in every area of life in the Russian society. The present thesis discusses the influence of these informal practices in Russia as well as how they should be approached by companies. Special focus in this study is on challenges presented by corruption and copyright infringements. The legal protection against copyright violations is almost non-existent in Russia. This is the case particularly in software, films and music retailing business, where the case company Levykauppa Äx also operates. In addition the thesis discusses the competitive situation in St. Petersburg and the change for the better copyright protection in Russia. The process of establishing a company in St. Petersburg is briefly explained as well. The thesis also provides general information about the company law in Russia.

Levykauppa Äx is seeking growth abroad, so the developing Russian music market is considered as a potential option. The study propose a three staged market exploratory strategy, in which the company enters the market with minimum fixed costs. This is accomplished by utilizing web pages targeted especially to Russians and the existing online store of Levykauppa Äx. The second stage involves an analysis of delivery efficiency. That includes improving delivery time and reliability by exploring new ways of delivery as well as setting up the company's own pick-up point in St. Petersburg. The final stage is to establish an independent Levykauppa Äx store in St. Petersburg.

The schedule of the whole process as well as whether it is profitable to carry out until the end should be evaluated after every step. At the same time the company should consider other potential markets such as Europe or America as well. These issues are however, outside the scope of this study.

KEYWORDS:

Russia, foreign trade, export

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 LEVYKAUPPA ÄX</b>	<b>6</b>
<b>3 KOHDEMARKKINA</b>	<b>7</b>
3.1 Yleistä	7
3.2 Liiketoimintaympäristö	8
3.3 Kulttuuri	10
3.4 Riskitekijät	15
3.5 Epäviralliset käytännöt	17
3.6 Korruptio	21
3.7 Piratismi	25
3.8 Yritystoiminnan lainsäädäntö	28
<b>4 KILPAILIJAT</b>	<b>32</b>
4.1 Kilpailijat Pietarin alueella	32
4.2 Palveluntarjoajat internetissä	33
4.3 Tulevaisuus	36
<b>5 YRITYSTOIMINNAN LAAJENTAMINEN VENÄJÄLLE</b>	<b>37</b>
5.1 Vaiheittainen laajentuminen	37
5.2 Liiketilän vuokraaminen Pietarista	39
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>41</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>42</b>

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yritykselle kansainvälistymisstrategia Venäjän markkinoille. Työssä keskitytään Venäjän alueista erityisesti Pietariin, koska se on opinnäytetyön kirjoittajalle tuttu ja yksin Pietari on markkina-alueena Suomen kokoinen. Pietarista kerättyä tietoa voi tietyiltä osin yleistää myös Venäjän pääkaupunkiin Moskovaan. Kerättyjä tietoja tulisi kuitenkin yleistää varoen, koska Venäjän alueet ovat erilaisia. Pietari on useasti suomalaiselle yritykselle ensimmäinen ja yksinkertainen askel laajentumisessa Venäjälle. Perinteisesti Suomesta on viety Venäjälle tehdas- ja rakennusosaamista. Viime vuosina kuitenkin elintarvike- ja lääketeollisuuden osuus on kasvanut selkeästi Suomen ja Venäjän välisessä kaupassa. Opinnäytetyön toimeksiantajana on musiikkia ja siihen liittyviä oheistarvikkeita myyvä yritys. Opinnäytetyössä kartoitetaan Venäjän markkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia ja haasteita edellä mainittujen palveluiden viennille.

Riskit ovat vieraassa kulttuurissa, kuten Venäjällä, toimittaessa aina suuremmat kuin kotimaan markkinoilla. Suomalaiset yritykset kokevat Venäjän suurten riskien maana, ja monet yrittäjät pelkäävät sen hallinnon ja lainsäädännön arvaamattomuuden vaikutusta liiketoimintaan. Venäjällä toimivan yrityksen tulee tuntee yrityslainsäädännön lisäksi paikalliset tavat ja tottumukset. Tässä työssä perehdytään kulttuurin vaikutuksiin sekä arkipäivässä että työelämässä. Kulttuurin tuntemus auttaa pienentämään yritystoimintaan liittyviä riskejä. Työssä käsitellään keinoja, joilla alkuvaiheen virheet on mahdollista välttää tai ainakin minimoida. Venäjä on ollut viimeiset vuodet kovien muutosten alaisena ja paine muuttaa käytäntöjä eurooppalaiseen suuntaan on kova. Työssä käydään läpi viime aikoina tapahtuneita muutoksia erityisesti korruptioon ja piratismiin liittyvän lainsäädännön ympärillä.

## 2 LEVYKAUPPA ÄX

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomen suurin itsenäinen levykauppa Levykauppa Äx. Levykauppa Äx aloitti toimintansa Kuopiossa vuonna 2005. Alunperin yksittäinen liike on sittemmin laajentunut ostamalla muita paikallisia toimijoita. Musiikin ja CD-levyjen kulutus on vähentynyt ja tästä syystä perinteiset musiikintuottajat sekä myyjät ovat vaikeuksissa. Vaikeista ajoista huolimatta Levykauppa Äx on onnistunut pitämään osuutensa tällä sektorilla ja jopa laajentumaan Suomen rajojen sisällä. Vuodesta 2008 vuoteen 2012 yrityksen liikevaihto on kaksinkertaistunut ja se työllisti 40 henkilöä vuonna 2012.

Tällä hetkellä Levykauppa Äx toimii yhdeksässä Suomen suurimmassa kaupungissa ja on myynniltään Suomen suurin itsenäinen musiikin jakelija. Levykauppa Äx:n tuotot muodostuvat pääosin levyjen myynnistä, mutta kasvavana osana ovat muut oheistuotteet. Online-myynti on kasvattanut osuuttaan joka vuosi sen aloittamisesta lähtien. Kotimaan markkinat eivät tarjoa tällä hetkellä mahdollisuuksia kasvuun, vaan kasvua haetaan ulkomailta. Tällöin Venäjää on tutkittava yhtenä vaihtoehtona.

### 3 KOHDEMARKKINA

#### 3.1 Yleistä

Venäjä on pinta-alaltaan maailman suurin valtio eli noin 17 miljoonaa neliökilometriä. Asukasmäärältään se on maailman kymmenen suurimman maan joukossa. Asutus on keskittynyt suurkaupunkien Pietarin ja Moskovan läheisyyteen. Bruttokansantuotteella mitattuna Venäjä on yksi maailman kymmenestä suurimmasta taloudesta. Talouskehitys on kuitenkin ollut alueellisesti epätasaista sen keskittyessä lähinnä Moskovan ja Pietarin alueille. (Tiri 2009, 7.)

Venäjä koostuu 83 federaatiosubjektista, jotka ovat kaikki itsehallinnollisia. Kaikilla alueilla on niille ominaisia piirteitä niin lainsäädännöllisesti kuin asukkaidenkin piirteissä. On turha yrittää yksinkertaistaa tai puhua Venäjästä kokonaisuutena, koska tällöin jätetään huomiotta tärkeitä alueellisia seikkoja. Kuvaavampaa on keskittyä yksittäisiin alueisiin. (Tiri 2009, 9.)

Pietari on hallintoratkaisultaan liittokaupunki, jota ympäröi Leningradin alue, vastaavalla tavalla Moskovaa ympäröi Moskovan alue. Syyskussa 2012 Pietari ylitti viiden miljoonan ihmisen asukasmäärän. Epäviralliset asukasmäärät ovat kuitenkin virallisia määriä suuremmat laittomien maahanmuuttajien ja rekisteröitymättömien asukkaiden takia. Pietarin väkiluvun viimeaikaiseen kasvuun on osasyynä muuttoliike muualta Venäjältä ja IVY-maista. IVY-maat ovat entisten Neuvostoliiton maiden muodostama yhteisö. Pietaria ympäröivä Leningradin alue on väkiluvultaan 1,7 miljoonaa asukasta ja se ulottuu lännessä Suomen rajalle asti. (Tiri 2009, 26.)

Pietaria pidetään Venäjän kulttuurielämän keskuksena. Sillä on pitkä historia kirjallisuuden, musiikin ja kuvataiteen saralla. Nykypäivänä Pietari on erittäin monikansallinen kaupunki ja läheisen sijainnin takia sitä pidetäänkin ikkunana Eurooppaan. Pietari on jatkuvasti kehittyvä ja viime aikoina on erityisesti

panostettu innovaatiotoimintaan. Suomalaisille yrityksille Pietari on paikka, mistä Venäjälle laajentuminen aloitetaan. Tämä johtuu Pietarin läheisestä sijainnista ja siellä vallitsevasta positiivisesta Suomi-kuvasta. Tällä hetkellä Pietarissa ja sen lähialueilla toimii noin 400 suomalaista yritystä. (Karhunen ym. 2011.)

### 3.2 Liiketoimintaympäristö

Venäjän markkinat tarjoavat suomalaiselle yritykselle kasvupotentiaalia. Haasteeksi muodostuu epätietoisuus, miten markkinoilla toimitaan. Venäjän markkinoita kuvaavat suuri riski ja epätietoisuus. Ulkomaalaiselta yritykseltä vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja kokemusta vieraan kulttuurin kanssa toimimisesta.

Venäjän markkinoiden tarjoama potentiaali on kiistämätöntä. Tämä seikka houkuttelee suomalaisia yrityksiä miettimään kasvua rajan toiselle puolelle. Venäjällä toimii tällä hetkellä noin 600-800 suomalaista yritystä. Näiden yritysten joukossa on mm. Stockmann, jolla on viisi kauppakeskusta Moskovassa, yksi Pietarissa ja yksi Jekaterinburgissa. Stockmannin toimitusjohtaja Hannu Penttilä kuvailee Kauppapolitiikka-lehden haastattelussa Venäjän markkinoiden olevan heille kasvua ajatellen selkeä päämarkkina-alue. (Taivainen 2010.) Stockmannin esimerkkiä ovat seuranneet muut vähittäistavarakauppa-yritykset, kuten S-ryhmä ja Kesko.

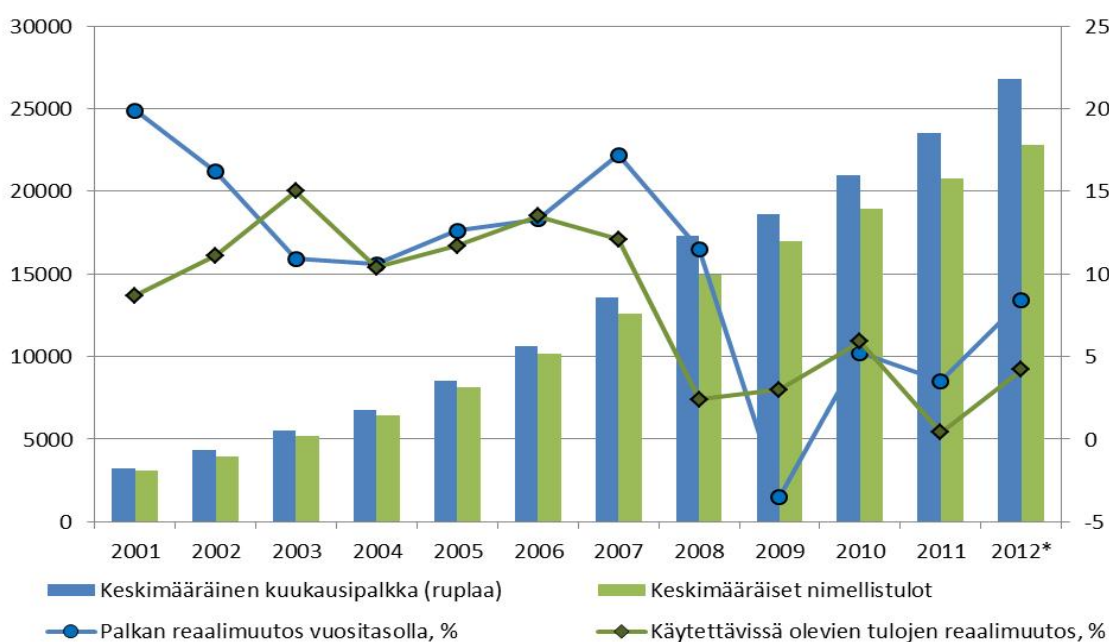
Venäjän talous on jo pitkään ollut riippuvainen öljytuloista. Öljyn hinnan nousu ja Venäjän suuret raakaöljyvarannot ovat pitäneet talouden ylijäämäisenä. Vuosittainen vaihtotaseen suuri ylijäämä on merkinnyt Venäjän talouteen tulevien ruplien määrän voimakasta kasvua. Tämä kasvu on näkynyt palkkojen kasvuna sekä kokonaiskysynnän lisääntymisenä. (Rautava 2006, 15.) Vuonna 2012 Venäjän talous kasvoi 3,4% (BOFIT 2013, 1).

Venäjän talouden kasvun ennustetaan hidastuvan vuonna 2015, sillä öljyn hinnan oletetaan laskevan tällä aikavälillä noin 15% (BOFIT 2013, 1). Vientiä ajatellen korvaavia tuotteita ei ole näköpiirissä. Pitemmällä aikavälillä Venäjän



ennakoidaan panostavan IT-osaamiseen ja lääketeollisuuteen, jotta energiasektorin osuus BKT:sta pienenisi. Palkannousujen ansiosta yksityisen sektorin kulutuksen oletetaan jatkavan kasvuaan tosin hieman vaimentuen.

Vuonna 2011 keskiansio Pietarissa oli 788 €. Tämä on hieman suurempi kuin koko maassa, missä keskipalkka oli 643 € (kuvio 1). Työttömyysprosentti oli Pietarissa 1,6%. Luvun odotetaan pysyvän myös jatkossa matalana. Tätä voidaan selittää Pietarin ja koko Venäjän supistuvalla työvoimalla ja hyvällä taloudellisella tilanteella. Moskovassa ja Pietarissa voidaan puhua jopa työvoimapulasta, mikä koskee erityisesti ulkomaalaisia yrityksiä. Työntekijöiden vaihtuvuus on Venäjällä suurta. Tämän on aiheuttanut palkkojen nopea kasvu. (Kosonen ym. 2013, 18)



Kuvio 1. Keskimääräinen kuukausipalkka ja kuukausitulo (Kosonen ym. 2013, 18).

Joulukuussa 2011 Venäjä hyväksyttiin WTO:n jäseneksi. Päätöstä edelsivät 18 vuotta kestäneet neuvottelut (World Trade Organization 2011). Lopullinen hyväksyntä Duumalta saatiin heinäkuussa 2012. WTO-sopimuksen ehdot toteutetaan asteittain 0-9 vuoden siirtymäkauden aikana. Liittymisehtoihin kuuluvat sitoumus alentaa tuonti- ja vientitulleja, tuontikiintiöiden poistuminen,

tuotteiden terveys- ja kasvinsuojelutoimet, teknisten kaupan esteiden poistuminen, ulkomaisten investointien esteiden poistuminen sekä immateriaalioikeuksien parempi suojaaminen. (Suomen suurlähetystö 2012.)

Suomen ja Venäjän välisen kaupan odotetaan helpottuvan Venäjän WTO-jäsenyyden ansioista. Ennakoitavuuden odotetaan lisääntyvän kahdenvälisessä kaupassa. Selviä etuja suomalaiset yritykset saavat vientitullien laskusta. Tullimaksujen hinnan alennus tapahtuu asteittain. Tällä hetkellä se koskeekin lähinnä puutulleja ja elintarvikekauppaa. Siirtymäaikojen jälkeen kaikkien tullien odotetaan olevan WTO:n vaatimalla tasolla. Tällä hetkellä lähinnä suuryritykset hyötyvät Venäjän WTO-jäsenyydestä, mutta tulevaisuudessa tämän odotetaan poistavan kaupan esteitä myös pienyrityksiltä (Virtanen 2012).

### 3.3 Kulttuuri

Kulttuuria ovat opitut ja jaetut käyttäytymismallit, jotka vaikuttavat yhteiskunnassa. Ihmiset esittelevät kulttuuria arvojen, ideologioiden, asenteen, käyttäytymisen ja symbolien kautta. Kansainvälisissä suhteissa mukaan tulevat paikallinen kieli ja yksilöllinen arvomaailma, erilaiset uskomukset, käyttäytymismallit sekä normit. Nämä seikat voivat muodostua kommunikoinnin ja jopa kaupanteon esteiksi.

Kulttuurin vaikutukset näkyvät yksinkertaisissa päivittäisissä rituaaleissa, kuten esimerkiksi tervehtimisessä. Kulttuuritekijät tulisi ottaa huomioon suunniteltaessa lopullista tuotetta tai palvelua sekä markkinointi- ja myyntistrategiaa. Tuotteessa, sen paketoinnissa ja koko tuoteketjussa tulisi ottaa huomioon kohdemaan kulttuuri.

#### **Korkean ja matalan kontekstin kulttuurit**

Edward T. Hall jakoi kulttuurit niiden verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän avulla. Matalan kontekstin kulttuurit pohjaavat suullisen viestinnän tärkeyteen. Ideat ja ajatukset tulee pystyä ilmaisemaan loogisella ja vakuuttavalla tavalla. Kommunikointi on suoraa ja avointa. Tyypillisesti matalan kontekstin maihin

luetaan Pohjois-Euroopan maat ja Pohjois-Amerikka. Vastaavasti korkean kontekstin maita ovat perinteisesti Aasian maat. Näissä maissa korostetaan sanattoman viestinnän merkitystä. Verbaalinen viestintä nähdään keinona ylläpitää tasapainoisia suhteita. Kärsimättömyyden tai turhautumisen näyttämistä voidaan pitää töykeänä tai loukkaavana.

Selkeää jaottelua on vaikea määritellä korkean ja matalan välillä, kun puhutaan pinta-alaltaan Venäjän kokoisesta valtiosta. Itäiset osat ovat perinteisesti korkean kontekstin alueita, kun taas Eurooppaa lähempänä olevalla alueella ja erityisesti suurkaupungeissa vallitsee matalan kontekstin kulttuuri.

### **Kulttuurin ulottuvuudet -teoria**

Hallin teoriaa paremmin venäläisiä voisi kuvata alankomaalaisen kulttuurintutkija Geert Hofsteden kulttuurin ulottuvuudet -teorialla. Hänen tutkimuksensa johti itsenäisien ulottuvuuksien erottamiseen kansallisesta kulttuurista.

### **Individualismi vs. kollektivismi**

Individualismin ja kollektivismin käsitteillä viitataan siihen, toimiiko ihminen mieluummin yksilönä vai ryhmän jäsenenä. Individualistisessa yhteiskunnassa ihmisten välisiä suhteita ei pidätä yhtä tärkeinä kuin kollektivistisessä. Individualistisessa yhteisössä yksilön hyvinvointi menee ryhmän etujen edelle, kun taas kollektiivisessä yhteisössä yksilön teosta voi seurata koko ryhmän kasvojen menetys. Perinteisiä esimerkkejä individualistisista yhteiskunnista ovat Iso-Britannia ja Yhdysvallat. Selvästi kollektiivisia yhteiskuntia taas on suurin osa Aasian maista.

Suhteet ovat Venäjällä erittäin tärkeässä asemassa. Suhteiden avulla hankitaan tärkeää tietoa ja saadaan parempaa palvelua. Suhteet varsinkin perheen ja suvun sisällä ovat erittäin tarkoin vaalittuja. Venäläisen puhuessa veljistä ja siskoista hän voi tarkoittaa sillä myös serkkuja tai muita läheisiä sukulaisia. (The Hofstede Centre 2013.) Venäjällä on viimeisten 20 vuoden aikana tapahtunut suuri muutos kohti kauppataloutta. Tämä on aiheuttanut sen, että yksilöt pyrkivät ajamaan omaa etuaan ja eräs yhteiskunnan suurimpia ongelmia on

varojen epätasainen jakautuminen. Silti vanhat kommunistiset ajatukset yhteisön hyvinvoinnista ovat sitkeästi esillä etenkin vanhempien ihmisten keskuudessa. Venäjää ei voi selkeästi jakaa kollektiiviseksi tai individualistiseksi maaksi. Yleistäen voi sanoa, että maaseutu on edelleen kollektiivisemmin toimivaa kuin suurkaupunkialueet. Samalla tavalla voi karkeasti todeta nuoremman sukupolven toiminnassa olevan enemmän individualistisia piirteitä kuin vanhemman sukupolven.

### **Valtaetäisyys**

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan sitä, miten yhteiskunnassa käsitellään vallan epätasapainoista jakautumista. Valtionvero ja julkinen terveydenhuolto takaavat kansalaisten yhtenäisen aseman. Korkean valtaetäisyyden maissa etäisyys yhteiskunnallisesti heikon ja vahvan ihmisen välillä on suuri. Venäjällä epätasa-arvoisuus on Neuvostoliiton kaatumisesta asti kasvanut ja jatkaa kasvuaan yhä tänäkin päivänä. Varojen jakautuminen on edelleen erittäin epätasaista. Ulkomaisista sijoituksista 2/3 kohdistuu Moskovan alueelle, missä katsotaan olevan myös 80 % Venäjän taloudellisesta potentiaalista. Tätä varojen epätasapainoista jakautumista ei Venäjällä ole onnistuttu korjaamaan edes verotuksen toimenpiteillä. Venäjä kuuluukin 10 %:n joukkoon maista, joissa valtaetäisyys on suurimmillaan. Hyvä johtaja on perinteisesti nähty Venäjällä autoritäärisenä johtajana, jolla on yksin vastuu tärkeistä päätöksistä. Työntekijät saavat mutta myös vaativat selkeät ohjeet jokaiseen tehtävään. (The Hofstede Centre 2013.)

### **Epävarmuuden välttäminen**

Epävarmuuden välttäminen -termillä kuvataan ihmisten riskinottamiskykyä ja epävarmuuden sietämistä. Maissa, joissa epävarmuuden välttäminen on korkealla tasolla, on luotu instituutioita, joilla epävarmuudesta johtuvaa riskiä voidaan pienentää ja turvata taloudellista vakautta. Johdossa tämä voi näkyä hitaana päätöksentekoprosessina, koska johtajat haluavat perehtyä etukäteen mahdollisiin riskitekijöihin.

Venäjä on niiden maiden joukossa, jotka ovat saaneet korkeat pisteet epävarmuuden välttämiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että venäläinen kokee epäselvän ja arvaamattoman tilanteen erittäin epämiellyttävänä. Venäjällä onkin luotu aikojen saatossa yksi maailman monimutkaisimmista byrokraattisista järjestelmistä. (The Hofstede Centre 2013.) Tämä on toisaalta ristiriidassa siihen käytäntöön, miten lakia tulkitaan Venäjällä. Lakia ei lueta kirjaimellisesti vaan sitä tulkitaan tapauskohtaisesti. Lakia kierretään varsinkin yritystoiminnassa, ja tarpeen vaatiessa se voidaan panna käytäntöön virkamiesten toimesta. Vanhemman sukupolven venäläiset ovat oppineet hyväksymään epävarmuuden osana jokapäiväistä elämää. Eletään päivä kerrallaan ja ajatellaan, ettei tulevaisuuteen voi vaikuttaa.

### **Maskuliinisyys vs. feminiinisyys**

Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden käsitteillä tarkoitetaan vertailua siitä, mikä motivoi ihmisiä. Maskuliinisessa yhteiskunnassa tärkeitä motivaattoreita ovat menestys ja saavutukset. Vastaavasti feminiinisessä yhteiskunnassa ihmisille menestystä tärkeämpää on toisista välittäminen ja tyytyväisyys omaan elämään. Korkeaa elämänlaatua pidetään merkinä menestyksestä eikä ole suotavaa erottua joukosta kehumalla omia saavutuksiaan. (The Hofstede Centre 2013.)

Venäjä on perinteisesti hyvin patriarkaalinen eli mieskeskeinen yhteiskunta. Siksi Venäjän suhteellisen matala tulos maskuliinisuudessa voi äkkiseltään yllättää. On kuitenkin tavallista, että työntekijät vähättelevät omia saavutuksiaan kertoessaan itsestään. Tiedemiehet, tutkijat ja lääkärit tyytyvät usein elämään hyvin vaatimattomissa oloissa. Dominoiva käytös voi olla hyväksyttävää johtajilta. Sitä ei kuitenkaan katsota hyvällä samanarvoisten työntekijöiden keskuudessa. (The Hofstede Centre 2013.) Vaikka yhteiskunta muuttuu koko ajan, ovat miehen ja naisen roolit pysyneet perinteisinä venäläisessä kulttuurissa. Tämä näkyy pukeutumisessa, sosiaalisessa kanssakäymisessä sekä harrastuksissa. Naisen asema yhteiskunnassa on vaikeuttanut monien naisten määrätietoista urakehitystä. Perheestä huolehtiminen on ollut ensisijaisesti äidin tehtävä. Nykyisin kodinhoitopalvelut ovat jo keskituloistenkin

ulottuvilla, mikä helpottaa mahdollisuuksia yhdistää perhe ja työ. Naisia on Venäjällä korkeissa viroissa ja nuoret hakevat vaikutteita yhä useammin globaaleista naisihanteista. Näin ollen nuoret naiset eivät ole yhtä perheorientoituneita kuin äitinsä, vaan asettavat urakehityksen etusijalle.

### **Emotionaalisuus vs. rationaalisuus**

Venäläiset arvostavat tunteita, impulsiivisuutta, herkkyyttä ja tunteiden ilmaisua. Venäjänkielessä käytetään paljon eri tavalla muodostettuja sanoja, jotka osoittavat kiintymystä kyseiseen asiaan. Sukulaisten ja läheisten ystävien halaukset, kädestä pitäminen sekä koskettelu on luonteenomaista venäläisille.

Iloa ilmaistaan yhtä helposti kuin negatiivisia tunteitakin. Vihanpurkaukset ovat voimakkaita ja voivat saada alkunsa suomalaisten mielestä lähes mitättömistä asioista. Työelämässä tämä voi ilmetä kovaäänisinä yhteenottoina. Yleensä yhteenotot kuitenkin päättyvät yhtä nopeasti kuin alkoivatkin. Tämä tunnevaltaisuus voi aiheuttaa ongelmia liikesuhteissa. Rauhallinen keskustelu ja rationaalinen toiminta eivät välttämättä kuulu venäläisten kaupankäyntiin. Liikeneuvotteluissa onkin tavallista, ettei tunteita ilmaista yhtä helposti kuin tavallisessa kanssakäymisessä. Myös Venäjällä on kohteliasta kuunnella toista osapuolta ja antaa puheenvuoroja kaikille niitä haluaville. Myöhemmin kun neuvottelukumppaniin on tutustuttu lähemmin, katsotaan vapaampi tunteiden ilmaiseminen hyväksyttäväksi. (Tiri 2013, 8.)

Venäläisessä kulttuurissa tunteilla on suurempi merkitys päätöksentekoon kuin suomalaisessa kulttuurissa. Venäläisen myyjän täytyy myydä itsensä ostajalle ennen kuin he voivat aloittaa varsinaisen tuotteen myymisen. Ystävyysuhteet ovat tärkeämpiä kuin viralliset tarjous- ja myyntikaavat, joita ei kuitenkaan varsinkaan ulkomaalaisena tule unohtaa.

## Aikakäsitys

Perinteisesti ajatellaan, että länsimaissa on voimassa lineaarinen aikakäsitys, jossa aikajanalla on havaittavissa selkeä menneisyys ja tulevaisuus. Aasiassa, kuten myös Venäjällä, ajatellaan ajan olevan syklistä. Syklisessä aikakäsityksessä ei ole alku- tai loppupistettä, vaan aika kiertää kehää. Tämä on näkynyt venäläisten suurpiirteisyytenä ja myöhästelevänä käytöksenä, siinä missä Suomessa pyritään pitämään kiinni sovituista ajoista ja saapumaan paikalle mieluummin hieman sovittua aikaisemmin. (Tiri 2013, 8.) Edellä mainittu käsitys on varsinkin suurissa kaupungeissa jo vanhentunut. Nykyaikainen liikemaailma on tuonut piirteensä myös Venäjälle, ja myös siellä ihmiset elävät samanlaisella minuuttiaikataululla kuin länsimaissa. Pienikin myöhästyminen voi sekoittaa päivän ohjelman, joten myös Venäjällä on parempi noudattaa sovittuja aikatauluja. Joskus on kuitenkin tavallista, että korkeita johtajia joudutaan odottamaan pitkiäkin aikoja. Tämä voi olla osoitus siitä, kuinka johtaja on kiireinen ja hänen aikansa on tärkeää. Laittamalla muut odottamaan hän näyttää omaa valtaansa. Tyypillistä on, että venäläiset liikemiehet eivät suunnittele tapaamisiaan viikkoja etukäteen. Jos näin on kuitenkin tehty, on tapaaminen vielä syytä varmistaa muutama päivä etukäteen.

### 3.4 Riskitekijät

Kulttuureihin liittyvät riskit voivat pahimmassa tapauksessa kyseenalaistaa ihmisten sisäisiä arvoja. Näitä ovat mm. mahdollinen kielimuuri, eroavaisuudet sekä elämän- että ajattelutavoissa ja uskonnon läsnäolo jokapäiväisessä elämässä. Kulttuureille ominaiset piirteet ovat yleensä pitkäikäisiä ja siirtyvät sukupolvelta toiselle. (Cavusagil ym. 2012, 8) Venäläisen kulttuurin tuntemus on tärkeä seikka tehtäessä kauppaa paikallisten kanssa. Kulttuurin tuntemusta arvostetaan, mutta yhä useammassa suuryrityksessä bisneskulttuuri on varsin lähellä länsimaalaista kulttuuria.

Venäjän kielen osaamisen tärkeyttä ei voi ylikorostaa. Tämä taito helpottaa ja nopeuttaa asioimista. Vähäinenkin venäjän kielen taito katsotaan osoitukseksi

syvemmästä kiinnostuksesta maata ja sen kulttuuria kohtaan. Täydellisen osaamisen puuttuessa on kuitenkin parempi turvautua tulkin apuun, koska venäjän kieli on hienovaraista ja pienetkin sävyerot voivat erota asiasisällöltään toisistaan merkittävästi. Englannin kielen taito ei ole Venäjällä laajalle levinnyttä, mutta suurimmissa kaupungeissa englantia puhutaan jo melko yleisesti. (Tiri 2013,126.)

Muutokset poliittisessa ja taloudellisessa ympäristössä voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen. Paikallinen hallinto voi rajoittaa kotimaahan palautuvan rahan määrää tai jopa estää yrityksen pääsyn markkinoille. Valtion sekaantuminen kansainväliseen liiketoimintaan on maakohtaista. (Cavusagil 2012, 10.) Venäjän hallitus on tunnettu siitä, että se puuttuu säännöllisesti kansainvälisiin liikesuhteisiin. Maakohtaiset riskit sisältävät myös lait ja säännökset, jotka voivat haitata yrityksen toimintaa. Näitä ovat esimerkiksi omistusoikeus, tekijänoikeuksien suojaaminen, tuotevastuu ja valtion harjoittama veropolitiikka. (Cavusagil 2012, 10.) Venäjällä yritysten toimintaa voivat haitata myös korkea inflaatio, kansanvelka tai epätasapainoinen vaihtotase.

Valuuttariskillä viitataan valuuttakurssien vaihteluun. Valuuttojen arvojen vaihdellessa huomattavasti voi yrityksen tulojen todellinen arvo heikentyä. Myös muiden maiden inflaatio sekä muut valuuttaolot voivat vaikuttaa haitallisesti, koska kurssit määräytyvät valuuttojen keskinäisistä suhteista. (Cavusagil 2012, 13.)

Kaupallisella riskillä tarkoitetaan yrityksen huonosti suunniteltua tai toteutettua strategiaa tai menettelyä ja siitä johtuvaa häviötä. Johtajat voivat helposti tehdä strategisia virheitä yhteistyökumppaneita valitessaan tai hinnoitellessaan tuotteita, kun toimitaan uudessa ympäristössä. Vastaavia virheitä voi sattua myös kotimaankaupassa, mutta toimittaessa ulkomailla virheet osoittautuvat yleensä kalliimmaksi ja voivat vaikuttaa yrityksen koko yrityskuvaan. (Cavusagil 2012, 13.)



### 3.5 Epäviralliset käytännöt

#### **Epävirallinen talous Venäjällä**

Epäviralliset käytännöt ovat samanaikaisesti kilpailua edistäviä ja sitä heikentäviä. Käytännöt muokkautuvat nopeasti muuttuvaan lainsäädäntöön ja hyödyntävät valtion instituutioita. Samalla ne kuitenkin luovat esteitä ja tekevät lain valvomisesta hankalampaa. Epäviralliset käytännöt hyödyttävät pääosin tiettyä sosiaalista ryhmää, mutta samalla ne myös palvelevat laajemmin koko yhteiskunnan tarpeita. (Ledeneva 2006, 3.)

Termillä epävirallinen talous voidaan tarkoittaa kahta asiaa eli virallisen talouden ulkopuolelle jääviä asioita, kuten esimerkiksi palkan maksaminen käteisellä, tai viranomaisten julkisten resurssien hyödyntämistä omaan käyttöön (Ledeneva 2006, 18).

Viralliset lait ja muut säännökset eivät ole läpinäkyviä, ja ne ovat Venäjällä jatkuvan muutoksen alaisena. Olemassa oleva laillinen kehys ei toimi johdonmukaisesti. Läpinäkyvien markkinoiden luomisesta puuttuu olennaisia osia kuten esimerkiksi maalaki tai korruption vastainen laki. Vapaalle kilpailulle on asetettu rajoitteita ja tekijänoikeussuoja on lähes olematonta. (Ledeneva 2006, 12.) Näistä ongelmista on seurannut useita epävirallisia käytäntöjä.

Jotkut epäviralliset käytännöt ovat olleet osa venäläistä kaupankäyntiä jo pitkään, kuten harmaan ja valkoisen kirjanpidon pitäminen tai lahjonta. Ajan saatossa käytännöt ovat muuttuneet markkinoiden mukana. Epäviralliset käytännöt ovat olleet ratkaisu ongelmiin, jotka johtuvat markkinoiden muutoksesta kohti markkinataloutta. Käytännöt ovat kuitenkin juurtuneet niin syväälle venäläiseen perinteeseen, että ne eivät tue markkinoiden vastavuoroisuutta, ja markkinoiden kehitys on tällä hetkellä niiden takia Venäjällä hitaampaa kuin esimerkiksi Euroopassa. (Ledeneva 2006, 3.)

Kenet tahansa voidaan lavastaa ja syyttää muodollisten sääntöjen rikkomisesta, koska talous toimii tavalla, jossa kaikki joutuvat jättämään joskus huomiotta

säännön tai säännöksen. Lähes kaikkien täytyy hankkia ainakin osa tuloistaan epävirallisin keinoin pystyäkseen turvaamaan selviytymisensä. Vastaavasti yritysten verotus on niin korkealla tasolla, että pysyäkseen kilpailukykyisenä yritykset joutuvat kiertämään sitä. Sääntöjen rikkomisesta on tullut niin yleistä, että rangaistusten määrääminen on muuttunut valinnaiseksi, ja ne toteutetaan oikeussalien ulkopuolella, ei lainoppineiden toimesta. Koska kaikki ovat jatkuvan rangaistuksen uhan alla, on rangaistus muuttunut odottavaksi rangaistukseksi, joka voidaan ottaa käyttöön tarpeen niin vaatiessa. (Ledeneva 2006, 12.)

Kirjoittamattomilla säännöillä pyritään korjaamaan säännösten epäkohtia, mikä aiheuttaa perustan valikoivalle rangaistusmenettelylle. Kirjoittamattomien sääntöjen rikkominen aiheuttaa kirjoitettujen sääntöjen täytäntöönpanon ja näin ollen onkin tärkeää tietää myös kirjoittamattomat säännöt. (Ledeneva 2006, 12.)

### **Palvelukset**

Venäjän kielen sana blat tarkoittaa verkostoa, jonka avulla tuotteita tai palveluja on mahdollista hankkia ilman ylimääräisiä välikäsiä tai jonka avulla pyritään kiertämään muodollisia menettelyjä. Niin sanottu blat-vaihtokauppa perustuu jaetuille odotuksille sekä yhteiseen ymmärrykseen, esimerkiksi ystävyyteen tai muuhun läheiseen suhteeseen. Vaihtokaupan säännöt jäävät ulkopuoliselle helposti hatariksi. Joitain palveluksia tehdään hyvin harvoin ja toisia ystäviä autetaan useammin kuin toisia. Venäläinen sananlasku sanookin ”on parempi omistaa sata ystävää kuin sata ruplaa”. (Ledeneva 2006, 16.)

### **Yhteisvastuu**

Yhteisvastuu eli Krugovaia Poruka on tilanne, jossa kaikki ryhmän jäsenet ovat yhteisvastuussa ryhmän toiminnasta ja velvoitteista. Krugovaia Porukan juuret voidaan jäljittää jopa 1000-luvulle asti. Sen jälkeen käytännöt ovat ajan saatossa kehittyneet. Tänäkin päivänä yhteisvastuullisuus on näkyvässä osassa niin yritystoiminnassa kuin valtionlaitostenkin toiminnassa. Valtio on joustavan lainsäädännön ja eettisten standardien puolella. Näistä johtuvat epäviralliset käytännöt kannustavat yksilöä etsimään suojelua ja vastaavasti

tekemään palveluksia. Yksilöt nähdään osana systeemiä eikä itsenäisinä toimijoina. (Ledeneva 2006, 113.)

Myös yksittäisen ryhmän jäsenen toiminta voidaan laittaa kenen tahansa ryhmän jäsenen vastuulle. Näin ollen kukin ryhmän jäsen voidaan tarvittaessa asettaa vuorollaan vastuuseen ryhmästä kokonaisuutena. Tämä aiheuttaa sen, että ryhmän jäsenet joutuvat suojaamaan itseään erilaisilla keinoilla ja palvelusten tekeminen on yleistä ryhmän sisällä. Pitkäaikaisia suhteita arvostetaan ja liike-elämä rakennetaan monesti niiden pohjalle. Johtaminen pohjautuu joustaviin eettisiin standardeihin ennemmin kuin tiukkoihin yrityssääntöihin. (Ledeneva 2006, 91.)

### **Harmaa vaihtokauppa**

Tenevoi Barter -termillä tarkoitetaan yleisesti harmaata taloutta. Termi tuli tunnetuksi 1990-luvulla, kun työntekijöille maksettiin palkka tehtaan tekeminä hyödykkeinä rahan sijasta. Sitten termin käyttö on laajentunut yleisesti tarkoittamaan harmaata taloutta ja siinä harjoitettavia epävirallisia käytäntöjä. Nämä epäviralliset käytännöt eivät suoranaisesti riko lakia, vaan päinvastoin tukeutuvat lakiin ja toimivat lakia manipuloiden. Usein toiminta on siis lain puitteissa hyväksyttävää, mutta lopputulos ei ole lain hengen mukainen. (Ledeneva 2006, 116.)

On yleistä, että vaihtokaupan välineenä ei ole aina raha. Siinä voidaan käyttää molemminpuolisia vastikkeita, velan siirtoja tai muita rahan korvikkeita. Nämä erilaiset maksuketjut voivat muodostua hyvinkin monimutkaisiksi ja niiden jäljittäminen voi olla hyvin hankalaa. On myös tyypillistä, että sopimuksia täydennetään myöhemmin kahdenvälisillä epävirallisilla suullisilla sopimuksilla. (Newsland 2009)

### **Harmaa alue**

Venäjää voidaan pitää valtiona, joka on ajautunut niin sanotulle harmaalle alueelle. Tämä johtuu 1990-luvulla alkaneesta siirtymävaiheesta kommunismista demokratiaan. Harmaan alueen valtioille on yhteistä se, että ne omaavat osia demokraattisesti toimivasta politiikasta, kuten tila oppositiossa

toimiville puolueille, yksityisten henkilöiden mahdollisuus elää itsenäisesti ja säännöllinen vaalikäytäntö. Valtioiden johto ottaa harvoin päätöksenteossa huomioon kansalaisten intressit ja valtion virkamiehet käyttävät hyväksi heille myönnettyä asemaa. Tästä johtuen kansalaiset omaavat alhaisen luottamuksen valtion laitoksiin ja aktiivinen osallistuminen politiikan tekoon rajoittuu äänestämiseen. (Ledeneva 2006, 29.)

Venäjällä toimivan yrityksen on mahdotonta välttää tilannetta, jolloin osa toiminnoista menee osittain tai kokonaan laittomien järjestelmien läpi. Näitä harmaan talouden käytäntöjä kutsutaan Venäjällä epävirallisiksi käytännöiksi. Venäjän hallinnollisen keskuksen eli Kremlin sisäpiiriläinen Igor Malashenko neuvoa Venäjällä toimivia ulkomaisia yrityksiä. (Ledeneva 2006, 5.)

Ehdottaisin ulkopuolisten toimijoiden olevan yhteydessä meihin, markkinoilla toimiviin henkilöihin mieluummin kuin asiantuntijoihin. Me emme kirjoita bullet pointeilla, jotta se olisi helppo ymmärtää, vaan kerromme moniulotteisia tarinoita. Osa asioista on niin arkaluonteisia, että emme voi niistä kertoa, mutta en myöskään valehtelee ilman pakottavaa tarvetta. Toisaalta en tule ikinä myöskään kertomaan koko totuutta. Tottakai on hankalampaa asioida minun kanssa kuin akateemisen asiantuntijan. Uskallan kuitenkin väittää, että me toimijat omaamme todenmukaisempaa tietoa, mitä Venäjällä tapahtuu juuri tänä päivänä. Sitä, mitä Venäjällä tapahtuu, ei ole mahdollista paketoida yhteen yksinkertaiseen kaavaan.

### 3.6 Korruptio

Byrokratia on suurin este suomalaisen yrityksen toiminnalle Venäjän markkinoilla. Byrokratiaa kohtaa jokapäiväisessä elämässä, kuten pankeissa, matkatoimistoissa ja kouluissa. Byrokratia ilmenee jäykkänä prosesseina, joissa itse prosessi on tärkeä ei niinkään tulos. Asioijan vastuulla on todistustaakka siitä, että allekirjoitukset ja leimat ovat oikeita. Hitaat ja raskaat prosessit ovat synnyttäneet Venäjällä tarpeen ja halun asioida nopeammin. Tätä oikopolkua kutsutaan nimellä korruptio.

Korruptio voidaan yleisesti jakaa kahteen eri tasoon. Ensimmäisellä tasolla ovat kansalaisten antamat pienehköt lahjukset esim. liikennepoliisille tai kiinteistöhuoltajalle. Tämä ensimmäinen taso voidaan jakaa vielä pakottaviin ja nopeuttaviin keinoihin. Pakottavilla keinoilla tarkoitetaan tilannetta, missä kansalainen on syylistynyt rikokseen, josta hän pyrkii välttämään vastuuta maksamalla lahjuksia päättävälle viranomaiselle. Nopeuttavilla keinoilla tarkoitetaan tilannetta, jossa kansalainen on tekemisissä valtion viranomaisen kanssa, ja toimenpiteen aikaansaamiseksi tai nopeuttamiseksi kansalaisen tulee antaa lahjuksia. Arkipäivän lahjonta on yleistä, mutta summat ovat pieniä. Toisen tason eli valtiontason lahjonta on edellistä harvinaisempaa, mutta summat voivat nousta hyvinkin suuriksi. Näitä tapahtuu muun muassa valtion hankintojen yhteydessä, tuomioistuimissa ja lainvalvonnan tasolla. (Tiri 2013, 17.)

Ihmiset voidaan jaotella kolmeen eri tyyppiin heidän periaatteidensa mukaisesti: välillisesti ajattelevat, sääntöihin päätöksensä perustavat sekä kulttuuriin päätöksensä perustavat ihmistyyppit. Välillisesti ajattelevat ihmistyyppit keskittyvät lopputulokseen. Heidän tarkoituksenaan on tehdä mahdollisimman paljon hyvää käyttäen mahdollisimman vähän vääriä tai arveluttavia keinoja. Tällöin he eivät koe pieniä lahjuksia, jotka nopeuttavat asiointia, suureksi rikkeeksi. Sääntöihin päätöksensä perustavat ihmistyyppit kokevat velvollisuudekseen noudattaa sääntöjä. Lahjusten maksaminen on näin ollen aina väärin. Vastaavasti

kulttuuriin päätöksensä perustavat henkilöt kokevat, ettei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa toimia. He tekevät päätöksensä kohdemaan kulttuurista ja tavoista riippuen. Lahjusten maksaminen voi näin ollen olla joko oikein vai väärin, riippuen maan tavoista ja perinteistä.

Karkea arvio on, että noin kolmannes kaikista yritysten välisistä liiketoimista toteutetaan Venäjällä lahjuksilla (Tiri 2013, 108). Lahjus koetaan hinnan, alennuksen ja toimitusajan tavoin kilpailukeinona. Lahjontaa säädellään Venäjän rikoskoodeksissa, julkishallinnon ja yritysten välisen liiketoiminnan puitteissa. Venäjän rikoskoodeksi on ensisijainen lähde Venäjän federaatiota koskevista ja sen sisällä tehdyistä rikoksista. Maksimirangaistukset vaihtelevat 5-12 vuoteen. Yleensä tapaukset eivät kuitenkaan päädy oikeuteen. Lahjontaa on hankala todistaa ja sen lisäksi syyttäjän täytyy pystyä todistamaan lahjuksen selkeä vaikutus myöhemmin tapahtuneeseen päätökseen. (Newsland 2009)

Transparency International on kansainvälinen järjestö, joka ei ole valtion tukema eikä poliittisesti tai uskonnollisesti sitoutunut. Järjestöllä on yli 70 osastoa eri maissa, joista se kerää informaatiota korruptioon liittyen ja pyrkii omalta osaltaan auttamaan korruption vastaisessa taistelussa. Sen päätehtävä on kuitenkin tuottaa vuosittain globaaleja indeksejä korruption kehityksen tarkkailemiseksi. (Transparency International 2013.)

Corruption Perceptions Index on Transparency Internationalin teettämä tutkimus, jossa mitataan julkisen sektorin korruptoituneisuus maittain. Tutkimuksen ovat toteuttaneet puolueettomat instituutiot. Venäjä sijoittuu korruptoituneisuutta tarkastelevalla listalla 143:nneksi. Näin ollen se kuuluu kaikkein korruptoituneimpaan neljännekseen, jos kaikki maat otetaan huomioon. Venäjän pistemäärä on 2.4 ja vastaavasti Suomella pisteitä on 9.4, joilla se sijoittuu listalla jaetulle toiselle paikalle. (Transparency International 2011a, 6-7.)

Viides Bribe Payers Index -tutkimus on myös Transparency Internationalin tekemä. Siinä listataan 28 maailman suurinta taloutta sen mukaan, kuinka todennäköisesti yritys joutuu maksamaan lahjuksia ulkomaille. Maat ja alueet, jotka tutkimuksessa on otettu huomioon, kattavat lähes 80 % maapallon kaikista tuotetuista hyödykkeistä, palveluista sekä sijoituksista. Tutkimus on suoritettu

kysymällä yli 3000:lta liike-elämän johtajalta heidän näkemyksiään siitä, miten yritykset käyttävät lahjuksia parantaakseen asemaansa ulkomailla. Tutkimuksessa otettiin huomioon eri alojen välillä tapahtuva lahjonta ja ensimmäistä kertaa mukana oli myös yritysten välinen lahjonta. (Transparency International 2011b, 2.)

Ulkomaille kohdistuvat lahjukset vääristävät kilpailua ja saattavat sopimusten osapuolet epäsuotuisaan asemaan. Tämä heikentää julkisten palveluiden laatua, rajoittaa mahdollisuuksia kehittää kilpailukykyistä yksityistä sektoria sekä kyseenalaistaa julkisten laitosten luottamuksen. Lahjonta aiheuttaa ennustettavuuden heikentymistä, alati kasvavaa taloudellista riskiä ja yrityksen imagon kärsimistä.

Vuoden 2008 tutkimuksesta ei ole nähtävissä suurta kehitystä lahjonnan vähentymisen suhteen. Korruption todennäköisyyteen on havaittu vaikuttavan sekä kotimaan käytäntöjen että kohdemaan julkisen hallinnon suhtautumisen korruption ja lahjusten ottamiseen. Lahjusten ottamista ja antamista esiintyy kaikilla aloilla, mutta yleisimmin julkishallinnon työsopimuksissa ja rakennusteollisuudessa. Huonoiten listalla ovat jo pitkään pärjänneet sekä Kiina ja Venäjä. Ulkomaankaupan tärkeys on kuitenkin ajanut kyseisten maiden hallinnot tarttumaan tiukemmin toimeen korruption ja lahjonnan vastaisessa taistelussa. (Transparency International 2011b, 3.)

Kun verrataan korruptioindeksiä ja lahjusindeksiä, huomataan niiden olevan toisistaan riippuvaisia (kuvio 2). Jos maa on saanut hyvät pisteet toisessa, sijoittui se mitä luultavimmin vastaavalla tavalla myös toisessa vertailussa. Vastaavasti voidaan todeta Venäjän ja Kiinan olevan huonoimpien maiden joukossa molemmissa vertailuissa. Tämän voidaan olettaa osittain johtuvan molempien maiden hurjasta kasvusta viimeisen vuosikymmenen aikana ja siitä, ettei laki ole ehtinyt kehittyä talouskasvun vaatimalla tavalla. (Transparency International 2011b, 8.)

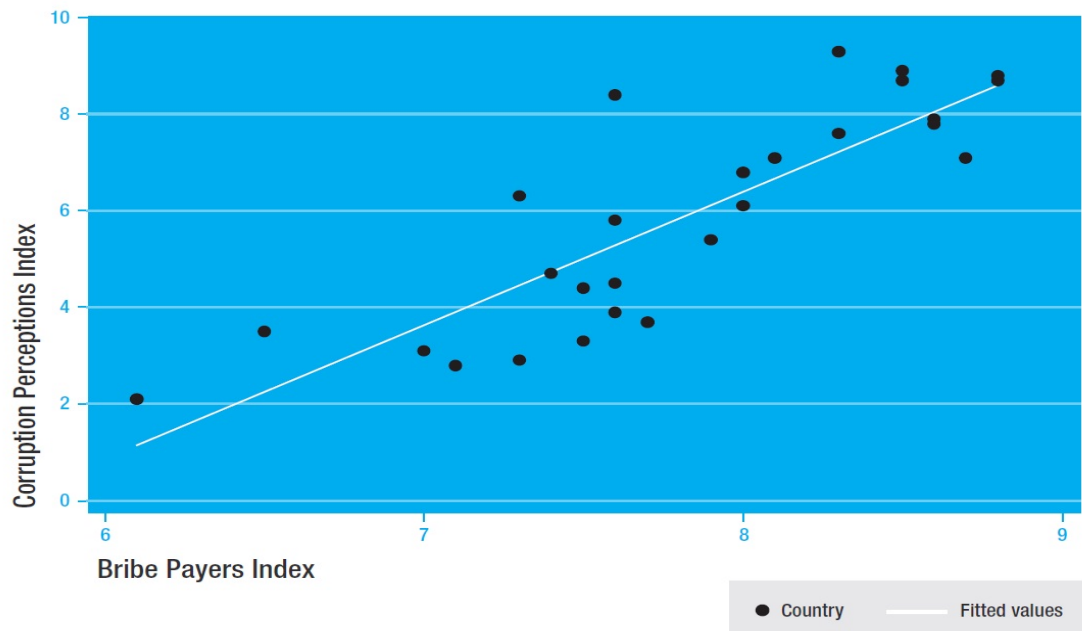
Vuodesta 2009 saakka Venäjän viranomaiset työskentelivät yhdessä OECD:n eli Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön kanssa vahvistaakseen Venäjän lahjustenvastaisen lain kehityksen. Lakialoite tuli voimaan Venäjällä

toukokuussa 2011. Tällä aloitteella kiellettiin ulkomaalaisten yritysten ja yksilöiden suorittama lahjonta valtion viranomaisille.

Transparency International Russian johtaja Elena Panfilova sanoo:

Venäjä pyrkii löytämään keinoja kohdata systeemiin juurtunut korruptio. Ei voi kuitenkaan olettaa yritysten toimivan paremmin kuin valtion viranomaiset toimivat. Korruptio on levinnyt niin laajalti, ettei siltä voi välttyä yrityksissä eikä julkisissa viroissa. Toivoa kuitenkin on nähtävissä, kun kansalliset, entistä tiukemmat korruption vastaiset lait tulevat voimaan. Ne yhdistettynä kansainvälisiin sopimuksiin auttavat Venäjää muuttamaan tilannetta tulevien vuosien aikana.

Asiassa ei pidä kuitenkaan unohtaa yrityksen vastuuta. Yrityksen sisäisten lahjontaa koskevien säännösten on oltava kunnossa ja niiden implementointi on hoidettava huolella. (Transparency International 2011b, 13.)



Kuvio 2. Korruptio ja lahjus indexin kuvaaja (Transparency International 2011b, 8).



### 3.7 Piratismi

Piratismi on usein ammattimaista, ilman oikeudenhaltijoiden lupaa tapahtuvaa tuotteiden valmistamista ja levittämistä asiakkaille. Venäjä ja Kiina pitävät kärkipaikkaa piraattituotteiden lukumäärään perustuvissa tilastoissa. Tämän hetken merkittävin piratismiongelma on kuitenkin verkossa tapahtuva luvaton tiedostonjako. Internet-piratismi on noussut nyky-yhteiskunnassa isoksi ongelmaksi. Se yksipuolistaa kulttuuritarjontaa ja heikentää luovien alojen kannattavuutta tekijänoikeusrikkomuksilla. Viime vuosina USA:ssa on suljettu Megaupload.com -sivusto ja ympäri maailmaa käydään paraikaa taistelua tiedostonjakosivustoja vastaan, joista tunnetuimpiin kuuluu The Pirate Bay -niminen sivusto.

Venäjältä, kuten usealta muulta kehittyvältä taloudelta, puuttuu kattava erikoislaki immateriaalioikeuksilla suojatun materiaalin käyttämiseen internetissä. Venäjän perustuslaissa määrätään yksinomainen toimivalta valtion viranomaistahoille immateriaalioikeuksien suojelemisessa. Tästä syystä hallintoalueilla ei ole lakisääteisiä keinoja toimia internetissä tapahtuvia tekijänoikeusrikkomuksia vastaan, mikä hankaloittaa ja hidastaa prosessin edistymistä.

Helmikuussa 2012 Venäjän suurin BitTorrent-trackeri torrents.ru lopetti toimintansa. Sen verkkotunnus vedettiin takaisin Chertanavon piirin syyttäjänviraston käskystä. Myöhemmin sivusto on kuitenkin jatkanut toimintaansa uudella nimellä kansainvälisellä alueella. Lokakuussa 2010 Recording Industry Association of America (RIAA) lisäsi venäläisen sosiaalisen verkostopalvelun "Vkontakte" mustalle listalle musiikkisisällön laittomasta levittamisestä. Vkontakte on venäläinen vastine yhteisöpalvelu Facebookille. Tällä hetkellä sivustolla on noin 179 miljoonaa käyttäjää. Vuonna 2011 Internet Copyright Management LLC -yhtiö julkaisi raportin, jossa analysoitiin internetissä tapahtuvaa piratismia. Tutkimuksessa todettiin Venäjällä olevan eniten toimivia verkkosivustoja, jotka jakavat tekijänoikeuksia rikkovaa

materiaalia. Näistä Vkontakten osuuden arvioitiin olevan 77 % venäjää puhuvalla alueella. (ICM 2011).

Bernin sopimus on tekijänoikeuksia säätelevä kansainvälinen sopimus (Bernin yleissopimus 01.11.1986/79). Sopimus tuli voimaan Venäjällä vuonna 1995 (Berne Convention 2013).

Venäjän silloinen presidentti Dmitry Medvedev lähestyi suurvaltojen hallitusten päämiehiä. Tässä viestissä oli listattu uusia ideoita luovien alojen tuotteiden suojaamisesta. Presidentin mielestä nykyiset säännökset tekijänoikeudella suojatun materiaalin valvomiseksi on asetettu kokonaan erilaisessa teknologisessa ympäristössä. Nykytilanne vaatisi kokonaan uuden käsitteellisen kehyksen luomista.

Jotta tekijänoikeudella suojatun materiaalin käyttöä voitaisiin nykyteknologialla valvoa tehokkaasti, tulisi presidentti Medvedevin mukaan kansainvälisen yhteisön

1. määrittää raja tekijänoikeudella suojatun materiaalin oikeudenmukaiseen käyttöön
2. löytää uusi tapa saada teoksen käytöstä vaadittava oikeudenhaltijan suostumus
3. asettaa keinoja internetissä tapahtuvan välittämisen immateriaalioikeuksien valvomiseen, tekijänoikeuksien ja siihen liittyvien muiden oikeuksien avulla.

Presidentti Medvedev mainitsi listassaan, miten turvataan luovien alojen tulevaisuus:

1. Valtion tulisi asettaa luotettava lain antama suoja internetissä tapahtuvien tekijänoikeus- ja siihen liittyvien muiden rikkeiden varalta. Valtion tulisi antaa oikeudenhaltijalle mahdollisuus valita sopivin lainsuojamalli.

2. Avainasemassa immateriaalioikeuksien suojaamisessa olisi oletttamus, että suojatut teokset ovat valtuutettuja ja ilmaisia, kunnes oikeuksien haltija toisin esittää. Samaan aikaan oikeudenhaltija saisi vähimmäissuojaa tekijänoikeusloukkauksia vastaan.
3. Jos internetissä toimiva välikäsi eli palveluntarjoaja, sivusto tai sivuston nimen haltija todetaan syylliseksi tekijänoikeusrikkomukseen, hän on vastuussa toimistaan yleisin perustein, lukuun ottamatta erityisesti määriteltäviä tapauksia. (Kremlin News 2011.)

Asiat vaativat uusien talouden, teknologian ja lakimekanismien luomista. Tästä olisi hyötyä kaikille osapuolille tiedon liikkumiseen internetissä.

Kun laitonta sisältöä tuottavien palveluiden voitot kasvoivat huomattaviksi, ryhtyivät muut osapuolet vastatoimiin. Oikeudenhaltijoiden yritykset saada suojelua venäläiseltä tuomioistuimelta epäonnistuivat usein, mikä johti laittomien palveluiden kehittämiseen. Tekijänoikeuksilla suojattua venäläistä materiaalia koskevaa lainsäädäntöä on sittemmin tiukennettu riittävän säätelyn saamiseksi.

Venäjän valtion politiikassa näkyy tällä hetkellä halu kehittää keinoja tekijänoikeuksien suojaamiseen. Tämä johtuu julkisen keskustelun lisääntymisestä ja osapuolten aiheuttamista paineista saada nopeita muutoksia. Toinen tärkeä tekijä on Venäjän liittyminen maailman kauppajärjestöön WTO:hon. WTO:n jäsenenä Venäjän on pystyttävä tarjoamaan tekijänoikeussuojaa ja lisättävä läpinäkyvyyttä. Kilpailun kasvaessa tämä kitkee korruptoituneet ja tehottomat yritykset pois markkinoilta.

### 3.8 Yritystoiminnan lainsäädäntö

Venäjän perustuslaki on ollut voimassa nykyisessä muodossaan 12.12.1993 lähtien. Sen katsotaan olevan Venäjän lain mukaan ylimpänä normihierarkiassa. Alempitasoinen normi ei saa olla ristiriidassa siviililain tai ylemmän tason normin kanssa. Venäjän perustuslain jälkeen hierarkiassa tulevat Siviililaki ja federaatioiden omat lait. Presidentin ukaasit sekä alempien elinten säädökset, kuten hallituksen, ministeriöiden ja muiden federatiivisten täytäntöönpanoelinten päätökset, tulevat hierarkiassa viimeisenä mainitussa järjestyksessä. (Siviililaki 3 §.) Kansainväliset sopimukset ja kansainvälisen oikeuden yleisesti tunnustetut periaatteet ja normit ovat osa Venäjän federatiivista oikeusjärjestystä. Kansainvälisillä sopimuksilla on ylempi juridinen voima kuin Venäjän Federaation normatiivisilla oikeusasiakirjoilla eli ristiriitatilanteissa sovelletaan ensisijaisesti kansainvälisiä sopimuksia. (Siviililaki 7 §.).

Granz- danskij Kodeks eli Venäjän siviililaki on laaja lakikokoelma, johon on koottu Venäjän oleellisin siviililainsäädäntö. Se on erityisen merkittävä yritystoiminnan kannalta. Yhtiöoikeudellisista laeista tärkeimmät ovat yhtiölaki (N 208-FZ, 26.12.1995) ja laki rajavastuuyhtiöstä (N 14-FZ, 8.3.1998). Yritysten konkurssia säätelee konkurssilaki (127-FZ, 26.10.2002). Yritystoimintaan Venäjällä vaikuttavia lukuisia lakeja ja säännöksiä on viime vuosien aikana muutettu huomattavasti. Peruslainsäädäntö on maassa melko kattava ja vakaa, mutta normien ja säädösten monitasaisuus sekä osittainen ristiriitaisuus voi aiheuttaa tulkinnallisia epäselvyyksiä viranomaispuolen kanssa. Voidaankin todeta, että liiketoiminnan aloittaminen ja sen harjoittaminen Venäjällä vaatii yritykseltä enemmän erilaisten säännösten seuraamista ja noudattamista sekä enemmän erilaisia ilmoituksia viranomaisille kuin vastaavan toiminnan harjoittaminen Suomessa.

”Venäjän lainsäädäntö muuttuu jatkuvasti. Kaikki on Venäjällä käymistilassa. Etabloituminen tänne vaatii Venäjän lainsäädännön erikoisosaamista”, Hedman

Osborne Clarken Pietarin toimiston johtaja Denis Makarov totesi, kun häneltä kysyttiin Venäjän lainsäädännön tilaa. (Luotonen 2007, 22-27.)

Yrityksen perustamiseen vaadittavat paperit ja toimenpiteet vaihtelevat Venäjällä aluekohtaisesti. Vaadittava vähimmäispääoma osakeyhtiötä perustettaessa on 5.000 ruplaa eli noin 115 euroa (The World Bank and the International Finance Corporation 2012, 63). Osakeyhtiömuotoisen yrityksen perustaminen Pietariin on seitsemän kohtainen prosessi.

**1. Toimita allekirjoituksella varmennettu hakemus oikeustoimikelpoisuudesta valtion rekisteröintiä varten notaarille.**

Prosessi kestää noin yhden päivän ja maksaa kaikkiansa 400 ruplaa. 200 ruplaa valtion tullia varten ja 200 ruplaa notaarin palkkioita varten. Notaarille tulee toimittaa seuraavat dokumentit: yrityksen perustamiskokouksen pöytäkirja, hakemuksen allekirjoittajan passi ja hakemuslomake R11001. Hakemus tulee olla allekirjoitettu yrityksen johtajan tai muun valtuutetun henkilön toimesta. (The World Bank and the International Finance Corporation 2012, 63.)

**2. Avaa väliaikainen pankkitili, jonne talletetaan osa pääomasta.**

Vähintään 50 % yrityspääomasta tulee tallettaa ennen yrityksen perustamista väliaikaiselle pankkitilille. Loput pääomasta tulee tallettaa ensimmäisen toimintavuoden aikana. Tiliä avattaessa vaadittavien dokumenttien määrä, hinta ja prosessiin käytetty aika vaihtelee pankeittain. (The World Bank and the International Finance Corporation 2012, 63.)

3. **Maksa rekisteröintimaksu valtion pankkitilille.** Rekisteröintipalkkio on Pietarin alueella 4.000 ruplaa eli noin 90 euroa. Suorituksen tulee näkyä valtiontilillä ennen kuin dokumentit voidaan lähettää rekisteröitäväksi. (The World Bank and the International Finance Corporation 2012, 63.)

4. **Toimita dokumentit oikeustoimihenkilön rekisteröintiä varten valtion verohallinnon keskitettyyn palvelupisteeseen.** Koko prosessin arvioitu käsittelyaika on yhdeksän päivää. Prosessia varten vaaditaan asiakirjat

- hakemus oikeustoimihenkilön rekisteröinnistä valtion rekisteriin (hakemus R11001)
- yrityksen perustamiskokouksen pöytäkirja
- osakeyhtiön perustamiskirja (2 kpl) ja kuitti valtiolle suoritetuista maksuista.

Prosessin ollessa valmis hakija saa seuraavat dokumentit

- todistus oikeustoimihenkilön rekisteröinnistä, jossa mainitaan yrityskohtainen rekisteröintinumero
- todistus rekisteröinnistä veronmaksajaksi, jossa mainitaan yrityskohtainen veronumero
- ote oikeustoimihenkilöiden valtionrekisteristä
- kopio perustamiskirjasta joka on varmennettu valtion verolaitoksen toimesta.

Näiden dokumenttien lisäksi yritys saa todistukset rekisteröinnistä valtion eläkekassaan, pakolliseen terveydenhuollon kassaan, kansaneläkelaitoksen kassaan ja valtion tilastopalveluun. (The World Bank and the International Finance Corporation 2012, 64.)

5. **Tilaa yrityisleima.** Rekisteröintidokumenttien hyväksynnän jälkeen yritys voi tilata yrityisleiman keneltä tahansa valtuutetuilta leimojen valmistajalta. Yrityisleimaa varten tarvitaan seuraavat dokumentit: todistus valtionrekisteröinnistä, todistus veronmaksajaksi rekisteröinnistä ja ote oikeustoimihenkilöiden valtionrekisteristä. Leiman hinta riippuu sen mallista ja monimutkaisuudesta. Pietarissa leiman keskihinta on noin 4.000 ruplaa eli 90 euroa. (The World Bank and the International Finance Corporation 2012, 64.)
6. **Yrityksen pankkitilin aukaiseminen.** Prosessin kestoksi arvioidaan kolme päivää ja hinnaksi noin 1.500 ruplaa eli 34 euroa. Väliaikaisen pankkitilin voi muuttaa pysyvään muotoon toimittamalla kohdassa neljä saadut dokumentit. Näiden dokumenttien lisäksi pankille tulee toimittaa kopio valtion tilastopalvelulta saadusta tiedotuskirjeestä ja määräykset pääkirjanpitäjän sekä johtajan nimittämisestä. (The World Bank and the International Finance Corporation 2012, 64.)
7. **Tiedottaa valtion verolaitokselle, eläkekassalle ja kansaneläkelaitokselle yrityksen pankkitilistä.** Tiedotteen voi hoitaa kirjeitse tai toimittaa henkilökohtaisesti kyseiseen pankkiin. (The World Bank and the International Finance Corporation 2012, 64.)

## 4 KILPAILIJAT

### 4.1 Kilpailijat Pietarin alueella

Venäjällä musiikin myynti on keskittynyt pääosin suurille ketjuille. Kauppojen valikoimassa on tunnetuimpien ulkomaalaisten artistien levyjä sekä paljon kotimaisia levyjä. Tarjonta ei eroa kauppaketjujen välillä. Kaikissa liikkeissä myydään CD-levyjen lisäksi elokuvia, pelejä tietokoneille ja konsoleille sekä tietokoneohjelmistoja. Useissa liikkeissä on näiden lisäksi myynnissä kirjoja, postikortteja ja lippuja tapahtumiin sekä konsertteihin.

Virallisten liikkeiden lisäksi Pietarissa on suuri määrä pieniä kojuja, jotka myyvät musiikkia, elokuvia, pelejä ja tietokoneohjelmia. Näissä kojuissa hinnat ovat alhaisempia kuin virallisissa ketjuissa, mutta levyjen alkuperästä tai aitoudesta on vaikea saada varmuutta ja laatu on vaihtelevaa. Kojut tarjoavat venäläisen musiikin lisäksi musiikkia ulkomailta, mutta tarjonta ei ole laajaa ja levyt ovat useamman vuoden vanhoja.

#### **Sijainti**

Pietarin alueella liikkeet ovat pääosin keskittyneet metroasemien läheisyyteen ja kauppakeskuksiin. Venäjällä kirjat ja musiikki koetaan viihteeksi, jota kulutetaan matkustettaessa metrossa. Tämän takia liikkeiden sijoittelu metroasemien läheisyyteen on käytännöllistä. Suuret kauppakeskukset houkuttelevat päivittäin tuhansia kävijöitä ja onkin luonnollista, että myös musiikkiliikkeet sijoittuvat niihin.

#### **Aukioloajat ja hintataso**

Pääosin kaupat ovat auki aamukymmenestä iltakymmeneen. Muutama liike on auki ympäri vuorokauden. Ympäri vuorokauden auki olevat liikkeet sijaitsevat Pietarin ydinkeskustassa. Kaupat ovat yleisesti auki Venäjällä pidempään kuin Suomessa ja myynti on keskittynyt iltaan. Levyjen hinnat vaihtelevat



alennuslevyjen yhdestä eurosta normaalihintaisiin viidentoista euron levyihin. Hinta on korkeampi liikkeissä, jossa levyjä on tarjolla laajemmin ja henkilökunta on ammattitaitoista. CD-levyjen hintataso on hieman matalampi kuin Suomessa, mutta ei merkittävästi.

### Erikoistuminen

Liikkeiden koko ja ulkonäkö vaihtelevat ketjuittain. Selkeästi tiettyyn musiikkityyliin tai tuotteisiin erikoistuneita liikkeitä ei Pietarissa ole. Tämä kertoo siitä, että erikoistumalla liikkeet pelkäävät pienentävänsä potentiaalisten asiakkaiden joukkoa. Toisaalta tämä kertoo venäläisestä ajattelutavasta, jossa yksittäisen asiakkaan tarpeita ei koeta tärkeänä, vaan toiminta muodostetaan palvelemaan mahdollisimman suurta ryhmää.

## 4.2 Palveluntarjoajat internetissä

Venäjällä on yhteensä 12 virallista, internetissä toimivaa palveluntarjoajaa.

Taulukko 1. Online musiikkipalveluiden tarjoajat Venäjällä (Pro Music 2013).

Palveluntarjoaja	Nettisivu	Online-myyjä	Jäsenmaksull.	Mainonalla ra
Beeline	<a href="http://www.beeline.ru">http://www.beeline.ru</a>	x		
ClipYou.ru	<a href="http://www.clipyou.ru">http://www.clipyou.ru</a>			x
Deezer	<a href="http://www.deezer.com">http://www.deezer.com</a>		x	x
iTunes	<a href="http://www.itunes.com">http://www.itunes.com</a>	x		
ivimusic	<a href="http://music.iv.ru">http://music.iv.ru</a>			x
Mega fon (trava)	<a href="https://www.mega fon.ru">https://www.mega fon.ru</a>	x	x	x
Muz.ru	<a href="http://muz.ru">http://muz.ru</a>	x	x	x
Nokia Music	<a href="http://music.nokia.com/ru/ru">music.nokia.com/ru/ru</a>	x		
Tele2	<a href="http://www.tele2.ru">www.tele2.ru</a>	x		
Yandex Music	<a href="http://music.yandex.ru">http://music.yandex.ru</a>		x	x
Youtube	<a href="http://www.youtube.com">http://www.youtube.com</a>			x
Zvooq	<a href="https://zvooq.ru/welcome">https://zvooq.ru/welcome</a>		x	x

Nämä tarjoavat musiikin ostamiseen ja kuuntelemiseen liittyviä palveluita. Näistä 12:sta kansainvälisesti toimivia palveluita ovat iTunes, Nokia Music, Deezer sekä YouTube. iTunes on maailman suosituin verkkomusiikkikauppa,

jolla on maailman kattavin musiikkiarkisto. Nokia Music on keskittynyt mobiilipalveluihin, Deezer on selainpohjainen suoratoistoon perustuva musiikkipalvelu ja Youtube on maailman tunnetuin suoratoistovideopalvelu. Paikallisia toimijoita ovat ClipYou, ivimusic, Zvooq sekä Yandex Music. Nämä palvelut toimivat lisensiointiin liittyvien rajoitusten takia ainoastaan Venäjällä, Ukrainassa, Valkovenäjällä sekä Kazakstanissa. Venäjällä toimii kolme puhelinoperaattoreiden tarjoamaa palvelua Beeline, Megafon ja Tele2. Nämä palvelut keskittyvät soittoäänien ja yksittäisten kappaleiden myyntiin. (Pro Music 2013.) Vuoteen 2012 verrattuna uusia palveluita ovat ClipYou.ru, iTunes ja Zvooq. Toimintansa ovat lopettaneet Fidel, Mp3.ru ja MTS (IFPI 2012, 30; IFPI 2013, 34). Tämä osoittaa, että vaihtuvuus erityisesti paikallisten toimijoiden kohdalla on suurta. Yritystä ei nähdä pitkäjänteisenä yritystoimintana ja kynnys aloittaa ja lopettaa toiminta on pienempi kuin ulkomaisilla toimijoilla.

Venäjällä toimivien ulkomaalaisten yritysten vähäisyys alalla selittyy osittain musiikin lisensiointi -kysymyksellä ja osittain heikosti kehittyneellä infrastruktuurilla. Nykyinen laki ei pakota venäläisiä yrityksiä maksamaan muille pakollisia lisensiointiin liittyviä maksuja. Venäläisten yritysten harjoittama toiminta olisi laitonta Euroopassa tai Amerikassa, mutta se on täysin laillista Venäjällä. Ulkomaalaiset yritykset häviävätkin auttamatta hintataistelussa suhteessa paikallisiin toimijoihin. Yksittäisen kappaleen voi Muz.Ru -palvelusta ostaa 11 ruplalla eli noin 25 sentillä ja vastaavasti sama kappale maksaa iTunes-palvelussa 0,99€. (IFPI 2013,25.)

### **Streaming-palvelut**

Toistaiseksi kansainvälisistä streaming-palveluista eli internetissä toimivista, suoratoistoon perustuvista palveluista Venäjällä toimii ainoastaan Deezer ja Last.fm. Deezerin käyttö perustuu kuukausimaksuun, joka vaihtelee noin neljästä dollarista kahdeksaan dollariin kuukaudessa. Tämä maksu voi olla monelle venäläiselle käyttäjälle syy, miksi palvelua ei koeta houkuttelevaksi, koska saman sisällön saa ilmaiseksi paikallisilta palveluntarjoajilta. (Henni 2011)

Euroopassa vakaan jalansijan saavuttanut Spotify ei ole vielä saatavilla Venäjällä. Venäläinen hakukoneyhtiö Yandex kopioi Spotifyn toimintamallin vuonna 2010. Vuonna 2012 Yandexilla oli jo 4 miljoonaa kuukautista käyttäjää (Side-Line 2012). Paikallisilla kuukausimaksuun perustuvilla palveluilla on lukuisia eri mahdollisuuksia, miten maksun saa hoidettua esimerkiksi puhelimitse, internetissä tai paikallisesti sijoitetuilla maksupäätteillä (Russia Today 2010). Tämä maksamisen yksinkertaisuus on olennainen osa kaikkea internetissä tapahtuvaa kauppaa. Vuonna 2011 netistä tilatuista tuotteista 80 % tilattiin postiennakolla. Venäjällä luottokortit ovat vasta yleistymässä, ja näin ollen ulkomaalaisten toimijoiden on panostettava myös muihin maksutapoihin. (Leighton 2012). Paypoll eli maailman yleisin internetpankki sai lisenssin Venäjän keskuspankilta vasta alkuvuodesta 2013. Täysimittainen toiminnan aloitus on kaavailtu myöhemmin samalle vuodelle. (Moukine 2013). Paypollin osuus Venäjällä internetissä tapahtuvasta kaupasta on tällä hetkellä 6 %, Venäjän suosituimman Yandex.Money-palvelun on 15 % ja toiseksi suosituimman, kansainvälisestäikin toimivan, Webmoney-palvelun 10 %. (TNS 2013).

### **Yhteisöpalvelut**

Venäjän suosituin yhteisöpalvelu Vkontakte on suurin lisensioimattoman musiikin ja elokuvien jakaja. Vkontakte on rakentanut käyttäjäpohjansa juuri lisensioimattoman musiikin tarjonnan pohjalle. Se tarjoaa soittolistoja sen hetken suosituimmista kappaleista ja pitää huolen, että käyttäjä pääsee helposti käsiksi haluamiinsa kappaleisiin. Paineet ovat viime vuosina kasvaneet suuriksi, jotta Vkontakte muuttaisi toimintatapojaan yhtäläisiksi muiden yhteisöpalvelujen kuten Facebookin kanssa. Lokakuussa vuonna 2012 Vkontakte hävisi pitkään jatkuneen taistelun yhdelle Venäjän suurimmista levy-yhtiöistä, Gala Recordsille, lisensioimattoman musiikin jakamisesta. Tätä päätöstä voidaan tulevaisuudessa käyttää malliesimerkkinä vastaavanlaisissa tapauksissa. (IFPI 2013, 25.)

## **Laittomat palvelut**

Laillisten palveluiden lisäksi Venäjällä, kuten missä tahansa muussakin maassa, voi käyttää suurta joukkoa laittomia musiikin lataus- ja kuuntelupalveluita. Venäjällä toimii suuri joukko tiedostonjakopalvelimia, joiden toimintaa on valvottu tarkemmin viimeisten vuosien aikana. Suurin ja eniten käytetyin näistä on RuTracker.org, jonne on kirjautunut yli 1,5 miljoonaa käyttäjää. Sivusto listattiin vuonna 2012 Venäjän valtion tekemälle Internetin mustalle listalle. Viranomaiset voivat listan avulla sulkea laittomia sivustoja ilman oikeudenkäyntiä.

### **4.3 Tulevaisuus**

Venäjällä on edellytykset olla maailman kymmenen kärkeen joukossa myös musiikkibisneksessä. Sillä on pitkät perinteet musiikissa, ja sieltä tulee artisteja, jotka saavat osakseen myös globaalia kiinnostusta. Kuitenkin Venäjän markkinat ovat vasta 23. suurimmat markkinat maailmassa. IFPI:n arvion mukaan Venäjän markkinat voivat kuitenkin kasvaa tulevaisuudessa eksponentiaalisesti, jos laitton jakaminen saadaan kuriin ja lailliset palvelut saadaan leviämään laaja-alaisesti. (IFPI 2013,25.)

Voidaan kuitenkin sanoa, että Venäjän tulevaisuus on verkkoliiketoiminnassa. Kotimaiset ja ulkomaiset yritykset tulevat panostamaan verkkoliiketoiminnan kehittämiseen yhä enemmän. Tämä näkyy jo tälläkin hetkellä. Lamoda, joka on yksi Venäjän suurimmista vaatteiden jälleenmyyntiin verkossa erikoistuneista yrityksistä, sai kansainväliseltä rahoitusyhtiö IFC:ltä 10 miljoonan euron sijoituksen sen toiminnan kehittämiseen (Henni 2014). Tämä on kautta aikain suurin venäläiselle verkkoliiketoimintaa harjoittavalla yritykselle myönnetty kansainvälinen rahoitus.

## 5 YRITYSTOIMINNAN LAAJENTAMINEN VENÄJÄLLE

### 5.1 Vaiheittainen laajentuminen

Venäjä on muutoksen alaisena. Muutoksen suunta vain ei ole vielä täysin selvä. Tämä synnyttää uusia mahdollisuuksia, mutta myös sudenkuoppia. Selkeää on, että ulkomaalaisten yritysten kiinnostus Venäjän markkinoihin on lisääntynyt ja sieltä haetaan mahdollisuuksia kasvuun. Eritoten kasvavassa keskiluokassa nähdään potentiaalinen uusi asiakasryhmä ja internetin penetraatioaste tarjoaa mahdollisuudet online-kaupan kasvuun. Monet suomalaiset yritykset ovat omaksuneet maltillisen kasvustrategian, koska eteen ilmestyvät esteet vievät oman aikansa ja yrityskulttuurin oppiminen vie Venäjällä kauemmin kuin muissa Euroopan maissa.

Alla on esitetty yksi malli Levykauppa Äx:n laajentumiselle Venäjälle. Malli koostuu kolmesta portaasta: online-myynti, jakelupiste ja itsenäinen liike. Mitä ylemmäksi portaissa edetään, sen korkeammaksi nousevat kiinteät kustannukset, mutta samalla myös myynnin odotetaan kasvavan. Tämä kuitenkin vaatii, että edellinen porras on huolella suunniteltu ja toteutettu.

#### **Online-myyntin kasvattaminen**

Levykauppa Äx:n jo olemassa olevaa nettikauppaa hyödyntäen ensimmäisen vaiheen voi toteuttaa ilman kiinteitä kustannuksia. Levykauppa Äx:n internetsivusta on valmiina venäjänkielinen käännös, mutta siitä tulisi tehdä selkeämpi ja miettiä, miten tilaamista Venäjälle helpotettaisiin. Tällä hetkellä sivustolla olevista maksutavoista mikään ei ole optimaalinen venäläisestä näkökulmasta. Esimerkiksi Venäjän suosituimman Yandex.Money-maksupalvelun käyttöönottoa voisi tulevaisuudessa harkita. Venäjän suosituimpaan yhteisöpalveluun Vkontakteen tulisi luoda yhteisö Levykauppa Äx:lle, josta ihmiset ohjattaisiin varsinaiseen nettikauppaan. Yhteisöä tulisi hyödyntää kuten Facebookia tuomalla esiin tarjouksia, kampanjoita ja luomalla

viihdyttävää sisältöä. Yhteisön luominen Vkontakteen on ilmaista ja yksinkertaista, mutta jos sen haluaa ulkoistaa, on sekin mahdollista kohtuuhintaan. Venäjän suosituimman hakukoneen Yandexin hakukoneoptimointia kotisivuille suositellaan kaikille alkaville yrityksille. Tämän voi tehdä itse, mutta ulkoistamista suositellaan, koska Yandexin hakualgoritmit eroavat Googlen vastaavista. Molemmissa palveluissa, niin yhteisöpalvelu Vkontaktessa kuin hakukone Yandexissa, on mahdollista ostaa mainoksia ja käyttää niissä alue- ja ikäkohdennuksia. Alkuvaiheen mainonnasta tehokkaimmaksi on koettu kauppojen ja tapahtumien yhteyteen sijoitettu poster- ja flyer-mainonta. Tämä voi käsittää myyntihenkilön lähettämisen jakamaan lentolehtisiä paikan päälle kauppoihin ja kadulle. Tämä tulisi keskittää tietyille alueille, joilla kohderyhmään kuuluvat nuoret asioivat. Myös pienemmät kaupat jakavat mielellään ostosten yhteydessä kiinnostavien yritysten käyntikortteja ja esitteitä.

### **Toimitusketjun tehostaminen**

Suuri ongelma Venäjälle suuntautuvassa kaupassa on tavarantoimituksen tilaajalle. Venäjän posti on epäluotettava ja hidas. Kuriiripalvelut, kuten DHL tai UPS, ovat kalliita tilattaessa pienempiä eritä. Tähän ongelmaan ei ole Venäjän kokoisessa maassa yksinkertaista ratkaisua. Tavarantoimitus Pietariin on kuitenkin suhteellisen helppoa. Helsingin Tennispalatsin edestä kaksi kertaa päivässä lähtevät minibussit ottavat pientä maksua vastaan paketteja, jotka ne toimittavat pyydettyyn osoitteeseen Pietarissa. Tämä on kustannustehokas tapa, jolla toimituksen epävarmuustekijöitä saadaan vähennettyä. Toimitusmäärien kasvaessa on mietittävä nimellisen yrityksen ja kiinteän noutopisteen perustamista esimerkiksi toisen kaupan yhteyteen tai vuokraamalla pieni koju Pietarin keskustasta, jolloin ensimmäisen kiinteän työntekijän palkkaus tulee kyseeseen samoin kuin myös kuukausittainen maksu kiinteistöstä. Tällä tavalla tuotteet voisi siirtää yrityksen sisäisellä siirrolla Suomesta Venäjän puolelle ja välttyttäisiin viemiseen liittyvältä verolta. Tässä yhteydessä on hyvä miettiä myös kiinteän offline-terminaalin perustamista. Se on selkeästi suosituin niin sanotuista moderneista maksutavoista Venäjällä. Samaan aikaan mainontaa ja näkyvyyttä tulisi lisätä internetissä.

## Itsenäisen liikkeen perustaminen

Viimeinen vaihe, jos edelliset askeleet jo tuottavat kannattavaa liiketoimintaa, on itsenäisen liikkeen perustaminen. Itsenäisen liikkeen perustaminen vaatii huomattavasti enemmän resursseja ja perehtymistä lakiasioihin sekä paikallista apuvoimaa. Yrityksen perustaminen Pietariin onnistuu parissa kuukaudessa ja muihin, kuten esimerkiksi maahantuontiin liittyviin kysymyksiin, apua löytyy suomalaisilta yrityksiltä tai Suomalais-Venäläisen kauppakamarin materiaaleista. Musiikkia myyvä liike koetaan Venäjällä vanhanaikaisena, mutta potentiaalia markkinoilla silti löytyy. Liiketilän valinta on kriittisin tekijä johon on syytä perehtyä huolella. Avuksi on suositeltavaa palkata paikalliset tavat tunteva henkilö ja hyvä juristi. Vuokrakustannukset ovat noin kolme kertaa kalliimmat kuin Suomessa. Lisäksi kuluihin tulee huomioida muut kiinteistöön liittyvät kustannukset, kuten sähkö- ja vesimaksut, jotka harvoin sisältyvät vuokraan.

Musiikin arvostus on Venäjällä korkeassa asemassa. Venäjän markkinat tuovat silti yhteille ja yrityksille haasteita siellä vallitsevan internet-piratismin johdosta. Kysyntää musiikille olisi, mutta tuottoja ei tule levymyynnin eikä keikkamyynnin osalta. Venäjällä tuli 1.8.2013 voimaan uusi laki, jonka odotetaan lopettavan internetissä tapahtuvan piratismin. Laki koskee toistaiseksi ainoastaan elokuva- ja videomateriaalia, mutta sen odotetaan laajentuvan lähitulevaisuudessa koskemaan myös muuta tekijänoikeuksilla suojattua materiaalia. (Kouzbit 2013). Laki on osoitus siitä, mihin suuntaan asiat ovat myös Venäjällä menossa.

### 5.2 Liiketilän vuokraaminen Pietarista

Levykauppa Äx:lle tyypillinen liiketila Suomessa on pinta-alaltaan noin 70 m<sup>2</sup>, tila ei sijaitse kauppakeskuksessa ja yritys on siinä vuokralla. Pietarin keskusta on laaja ja liiketilojen hinnat vaihtelevat alueittain. Itsenäisten liiketilojen hinnat ovat useasti korkeampia kuin kauppakeskusten yhteyteen sijoitetut tilat ja itsenäisiä tiloja on tarjolla vähemmän. Yleisesti ottaen itsenäisten liiketilojen keskikoko on pienempi kuin Suomessa.

Selvitin heinäkuussa 2013 Pietarin keskustan alueen 70-75 m<sup>2</sup>:n liiketilojen hintoja. Lähteenä oli kolme internetsivustoa, jotka välittävät vuokralle liiketiloja. Nämä kolme sivustoa tarjoavat vuokralle eri tiloja, joten päällekkäisiltä kohteilta välttyttiin. Kaikilla sivuilla oli kriteereihin sopivia kohteita vuokralle tarjolla eri päivinä yhteensä noin 50 kappaletta. Keskineliöhinta kuukautta kohden antaa ainoastaan yleisen käsityksen Pietarin vuokrien tasosta, eikä siitä voi tehdä kuin suuntaa antavia päätelmiä.

Näiden kolmen sivuston keskivuokraksi per neliö muodostui 11,000 ruplaa eli noin 260 euroa. Keskivuokraa nostivat selkeästi sivustoilla olevat muutamat vuokratilat, joiden vuokra oli huomattavasti muita kalliimpi. Kun vuokrahinnoista jätetään huomiotta kalleimmat 2 % ja halvimmat 2 %, saadaan korjatuksi keskineliövuokraksi 2.000 ruplaa eli noin 50 euroa. Tämä kuvaa paremmin, mitä Pietarin keskustan alueella pyydetään keskimääräisesti neliötä kohti kuukaudessa. Tämän mukaan 70 m<sup>2</sup>:n liiketilan vuokraaminen Pietarin keskustan alueelta maksaa keskimäärin 3.500 euroa kuukaudessa, mikä on selkeästi kalliimpaa kuin vastaavan tilan vuokraaminen Suomessa esimerkiksi Helsingin keskustasta.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yrityksen kansainvälistymisstrategiaa muodostettaessa tulee Venäjän kohdalla ottaa huomioon siellä tapahtuvat nopeat lainsäädännölliset ja poliittiset muutokset. Tästä hyvänä esimerkkinä on tammikuussa 2014 tapahtunut muutos arvonlisäverottoman ja tullittoman viennin rajan laskeminen 1000 eurosta 150 euroon. Muutoksella pyrittiin vähentämään yksityishenkilöiden jälleenmyyntitarkoituksella ulkomaisista verkkokaupoista tilattujen ostosten määrää. Uusi säännös vaikuttaa vain siis kansainvälisten verkkokauppojen toimintaan. Tämän takia sekä DHL että UPS lopettivat verkkokauppatoimitukset Venäjälle. Vuoden 2014 alussa ruplan kurssi jatkoi olympialaistenkin aikana laskua ja Ukrainen konfliktin alkaessa ruplan kurssi päättyi ennätyksellisen alhaisiin lukemiin. Tämä aiheutti venäläisten online-ostajien siirtymisen ulkomaisista verkkokaupoista kotimaisiin.

Venäjän sisäinen logistiikka on kehittynyt viimeisten vuosien aikana paljon ja mahdollistanut edulliset toimituksen kymmeneen Venäjän suurimpaan kaupunkiin, jotka kattavat yli 80 % kaikista verkkokaupan kautta tapahtuvista ostoista. Tämä yhdessä kasvavan internetin käyttöasteen kanssa tekee verkkokaupasta entistä houkuttelevamman ulkomaisille toimijoille. Verkkokaupan avulla vältetään riskejä, joita tulee vastaan kun etabloidutaan fyysisesti Venäjälle. Monet ulkomaiset toimijat ovatkin kokeneet verkkokaupan pienemmät riskit ja tullittoman myynnin edut niin merkittävinä, että ovat ensimmäisen vaiheen jälkeen jatkaneet panostamista verkossa tapahtuvaan myyntiin.

## LÄHTEET

Berne Convention for the Protection of Literary and Artistic Works, 2013. Members Listing. Viitattu 22.5.2013 <http://www.wipo.int/export/sites/www/treaties/en/documents/pdf/berne.pdf>

Bernin yleissopimus kirjallisten ja taiteellisten teosten suojaamisesta 01.11.1986/79

BOFIT Venäjä-ryhmä, 2013. BOFIT Venäjä-ennuste 2013-2015 / 11/2013. Helsinki: Suomen Pankki

Cavusagil, S.; Knight, G. & Riesenberger J. 2012. International Business. The New Realities. New Jersey: Pearson Education.

Henni, A. 2011. Global streaming music service Deezer launches in Russia with few competitive advantages, East-West Digital News. Viitattu 1.6.2013 <http://www.ewdn.com/2011/12/20/global-streaming-music-service-deezer-launches-in-russia-with-few-competitive-advantages/>

Henni, A. 2014. World Bank Group's IFC invests €10 million in online fashion retailer Lamoda.ru, East-West Digital News. Viitattu 25.3.2014 <http://www.ewdn.com/2014/01/28/world-bank-groups-ifc-invests-e10-million-in-online-fashion-retailer-lamoda-ru/>

The Hofstede Centre 2013. What about Russia? Viitattu 12.3.2013 <http://geert-hofstede.com/russia.html>

ICM 2011. Интернет пиратство в России и СНГ. Moskova. Internet Copyright Management.

IFPI 2012. IFPI Digital Music Report 2012. Expanding Choice, Going Global.

IFPI 2013. IFPI Digital Music Report 2013. Engine of a digital world.

Karhunen, P. Parviainen, S. Järviuona, P. 2011. Venäjän talousnäkymät 1/2011. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Kosonen, R. 2007. Luoteis-Venäjän haasteet ja mahdollisuudet, Tieto & trendit 2/2007.

Kosonen, R.; Kettunen, E.; Leppänen, S.; Penttilä, A. & Saarinen, S. 2013. CEMAT Venäjän talousnäkymät 1/2013. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Kouzbit, O. 2013. Russia's anti-piracy law comes into effect; key players and analysts divided on its impact. East-West Digital News. Viitattu 4.9.2013. <http://www.ewdn.com/2013/08/09/russias-anti-piracy-law-comes-into-effect-key-players-and-analysts-divided-on-its-impact/>

Kremlin News 2011. Dmitry Medvedev's message to the 20G leaders. Viitattu 22.5.2013 <http://eng.kremlin.ru/news/3018>

Ledeneva, A. 2006. How Russia Really Works: The Informal Practices That Shaped Post-Soviet Politics and Business. Ithaca: Cornell University.

Leighton, P. 2012. Online Payments in Russia – Are we at a Tipping Point? Viitattu 15.7.2013 <http://intersticeconsulting.com/russia/e-commerce/online-payments-in-russia/>

Luotonen, J. 2007. Kasvaa pitää, mutta rajat ovat lähellä. Talouselämä, 70, Liikejuridiikkaliite 1, 22-27.

Moukine, G. 2013. Paypal Prepares to Launch Full Local Currency Payment Service, The Moscow Times. Viitattu 2.9.2013 <http://www.themoscowtimes.com/business/article/paypal-prepares-to-launch-full-local-currency-payment-service/484691.html>

Newsland 2009. Что такое бартер сегодня? Viitattu 20.4.2013  
<http://newsland.com/news/detail/id/417389/>

Pro Music 2013. Legal Music Services. Find Music Services in Your Country. Viitattu 5.6.2013  
<http://www.pro-music.org/legal-music-services-europe.php> > Russia > All Services

Rautava, J. 2006. Venäjän talous vahvassa vedossa, Tieto & trendit 3/2006.

Russia Today 2010. Payment terminals provide upside in tough times. Viitattu 2.6.2013  
<http://rt.com/business/payment-terminals-provide-upside>

Side-Line 2013. Industrial music labels to land on russian 'Spotify' like service of Yandex, Side-Line Music Magazine. Viitattu 2.6.2013 [http://www.side-line.com/news\\_comments.php?id=48420\\_0\\_2\\_0\\_C](http://www.side-line.com/news_comments.php?id=48420_0_2_0_C)

Suomen suurlähetystö 2012. Venäjän WTO-jäsenyys varmistui. Viitattu 13.4.2013  
<http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?contentid=253430>.

Taivainen, M. 2010. Idän ihme: Stockmann. Kauppapolitiikka 3/2010.

Tiri, M. (Toim.) 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys.

Tiri, M. (Toim.) 2013. Vot tak!: tapakulttuuria Venäjällä. Helsinki: Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys.

TNS 2013. Electronic Payment Systems in Russia. <http://www.slideshare.net/morellimarc/tns-russia-electronic-payment-systems-2012>

Transparency International. 2011a. Corruption Perceptions Index 2011. Berlin.

Transparency International. 2011b. Bribe Payers Index 2011. Berlin.

Transparency International 2013. Tietoa järjestöstä. Viitattu 4.5.2013  
<http://www.transparency.fi/tietoa-jarjestosta>

Virtanen, J. 2012. Näin Suomi hyötyy Venäjän WTO-jäsenyydestä. Viitattu 13.4.2013  
[http://yle.fi/uutiset/nain\\_suomi\\_hyotyy\\_venajan\\_wto-jasenyydesta/6264437](http://yle.fi/uutiset/nain_suomi_hyotyy_venajan_wto-jasenyydesta/6264437)

The World Bank and the International Finance Corporation 2012. Doing Business In Russia. Washington: The World Bank

World Trade Organization 2011. Ministerial Conference approves Russia's WTO membership. Viitattu 13.4.2013 [http://www.wto.org/english/news\\_e/news11\\_e/acc\\_rus\\_16dec11\\_e.htm](http://www.wto.org/english/news_e/news11_e/acc_rus_16dec11_e.htm).

## VENÄJÄN VIRALLISLÄHTEET

Venäjän osakeyhtiölaki. Federal'nyj zakon "Ob akcionernyh ob'stsestavah" ot 24.11. 1995

Venäjän rajavastuuyhtiölaki. Federal'nyj zakon "Ob ob'stsestavah s ogrannitsennoj otvetstvennost'ju" ot 8.2.1998

Venäjän siviililaki. Graždanskij kodeks Rossijskoj Federacii tsast pervaja ot 21.10.1994 & Graždanskij kodeks Rossijskoj Federacii tsast vtoraja ot 22.12.1995